1994
Sol. Gen.

COMMUNITY BASED POLICING IN NEW BRUNSWICK

FRAMEWORK DOCUMENT

Department of the Solicitor General
December 19, 1997

New Nouveau Brunswick

102-02557/

LEGISLATIVE LIBRARY
BIBLIOTHEQUE DE L'ASSEMBLÉE LEGISLATIVE
NOV 2 8 2001
FREDERICTON, N.B.

COMMUNITY BASED POLICING IN NEW BRUNSWICK
FRAMEWORK DOCUMENT

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY 1

DEFINITION AND BACKGROUND 3

INGREDIENTS 5

1. Community Partnership 5
2. Problem Solving 6
3. Community Involvement 9
4. Organizational Characteristics 9

MANAGEMENT 10

1. Managing Change 11
2. Changing Management 12

RANK STRUCTURE 13

MAKING THE TRANSITION TO COMMUNITY BASED POLICING 16

1. Tasks Involved in Changing to Community Policing 16
2. Measures to Evaluate Effectiveness 17

APPENDICES 19

1. Mission Statement 19
2. Statement of Values 20

GLOSSARY 21

EXECUTIVE SUMMARY

In recent years there has been growing support for a shift toward community based policing which has emerged as the answer to the challenge of delivering more effective policing services in the decade ahead.

The heart of community policing is a complete and unreserved commitment to a consultative process involving the police and the citizens they serve. Hence community policing is, perhaps, best described as

> *a partnership between the police and the community formed to identify, prioritize and solve local crime and disorder problems thereby improving the quality of life. More than just a concept, community policing is a working philosophy with both a goal and a process encompassing a vast array of strategies, programs and tactics.*

While the goal of community policing is to reduce crime and disorder through identification, prioritizing and problem solving, it also serves to reduce fear of crime and personal victimization, in a manner that is different from the more traditional policing model in both style and substance. It is, in fact, the cornerstone of the New Brunswick Policing Standards which serves to ensure uniform, high quality and cost effective policing throughout the province.

While identifying problems and their underlying causes and providing useful solutions are two of the ingredients necessary for community based policing, others involve changing the organization itself to facilitate the implementation and maintenance of the new community policing philosophy. As an example, under the new organization, the emphasis on a "traditional" specialist officer will defer somewhat to the new community policing officer, a trained "generalist", with a variety of skills to help him or her deal with the judicial and sociological aspects of crime and social disorder. As well, inter-agency cooperation must also take place between police and the many service groups and organizations within the community itself to help address these problems. Finally, organizational changes need to take effect in order to yield a more decentralized and flatter police structure, to facilitate the increased responsibility and autonomy that is required of front line officers.

The role of management must also change to one of facilitator and coach from one of enforcer of rules and regulations, so that management encourages employee empowerment and risk taking. It is important to note that while Community Based Policing emphasises empowerment and risk taking, the level of responsibilities in these areas must match the competencies and training of the officers asked to make these decisions. There will be an emphasis on training and adequate supervision will continue to be important in assuring quality policing.

Since empowerment and risk taking are key to a front line officer's ability to use creative approaches to deal with crime and disorder, it is important that the environment in which he or she works encourages risk taking without fear of punishment for mistakes. While those

empowered will be held accountable for their decisions and actions, it is important for both police management and local government to understand that mistakes are inevitable. Response to these should not be of such a nature as to dissuade risk taking.

Among the tasks involved in bringing about the new community policing model is undertaking a full assessment of the present organization. This involves taking into account both external (fiscal, legal and political) and internal (human and financial resources) factors that may have an impact on its operation.

Finally, it is important to note that not all communities are the same; therefore planning and implementing change to accommodate community policing should be tailored to fit each individual community.

Example: *One community might place more importance on safety of senior Citizens, while the biggest problem for another community might be squealing tires or a growing problem with drugs or vandalism. In community policing, the community chooses its own policing priorities.*

COMMUNITY BASED POLICING IN NEW BRUNSWICK
FRAMEWORK DOCUMENT

DEFINITION AND BACKGROUND

Police forces nation-wide are looking for answers to the need for increased efficiencies and effectiveness in the delivery of policing services. It is hoped that the transition from the former self-proclaimed "professional" model with its emphasis on reaction, to "community-based" policing, with its proactive emphasis, will hold those answers.

What is Community Based Policing?

> *Community Based Policing is an interactive partnership between the police and the community, formed to mutually identify, prioritize and solve local crime and disorder problems thereby improving the quality of life.*
>
> *Community Based Policing is more than just a concept; it is a working philosophy with both a goal and a process encompassing a vast array of strategies, programs and tactics.*

The re-emergence of community policing as a concept (originally introduced during the last century in Metropolitan London, England), appears to have risen in response to several factors, among them:

- increasing operational costs and size of police departments
- perceived rise in crime, decline in neighbourhood safety, and racial and cultural conflict
- expanding research-based criticism of police efficiency and effectiveness

The transition from the standard professional reactive model of policing to community based is taking place throughout this country as well as in other parts of the world. Because there has been considerable confusion surrounding the definition of community policing, it is helpful to understand that:

- *Community policing is not a tactic, technique or program to be tried, then abandoned; rather, it is a new way of delivering policing services that is ongoing and measurable.*

- *Community policing is not public relations. While improved relations with the community is a welcome by-product of this form of police service delivery, it is not the primary goal.*

- *Community policing is not anti technology. In fact, it can benefit from new technologies including computerized call-management systems which should provide line officers more time to engage in community based problem solving.*

- *Community policing is not an independent entity within the police department. Rather, it is an integral part of the total operation. While community policing officers are often the most visible symbol of the new commitment to community policing, they fit within the*

overall strategic approach to form a new partnership with the community. In being part of that approach, they become a useful resource by others within the department for information and intelligence about their beats.

- *Community policing is not a top-down approach. It actually shifts more power, authority and responsibility to the line level by requiring all members to find ways to implement the philosophy in their daily jobs.*

- *Community policing is not another name for social work. By challenging the status quo and encouraging individual risk taking by a new empowered body of police officers, the concept allows for failure and error.*

- *Community policing is not a quick fix or panacea. While creative community based policing can yield immediate success, more importantly, it invests in longer-term strategies to solve the problems behind the issues, improving the overall quality of life in the community.*

- *Community policing is not "safe." By challenging the status quo and encouraging risk taking, the philosophy behind it allows for failure and mistakes.*

- *Community policing is not just another name for other police initiatives such as situational crime prevention, police-community relations or problem-solving / problem-oriented policing.*

It is important to elaborate on this last point. While situational crime prevention and problem solving are key components to community policing, they do not in and of themselves constitute community policing. If this distinction is not made, the danger exists that police forces may engage in one of these activities and call it community policing without changing the overall structure and philosophy of the organization or involving the community actively in identifying, prioritizing, and solving crime and disorder problems at the local level.

Another clear distinction lies with the officers themselves. On one hand, crime prevention has traditionally involved the use of officers who are staff specialists in their efforts to prevent crime. On the other, community based policing utilizes front line personal or "generalist" police officers who may focus on crime prevention, but also, in partnership with the community, attempt to address the underlying issues that may create an environment which breeds crime. It is this joint emphasis on crime prevention and addressing environmental causes that differentiates community policing from the traditional model.

One of the key benefits of community policing is a decentralized but highly personalized service, culminating in improved community relations. On the other hand, police-community relations rely on staff specialists whose sole purpose is to improve the relationship between the police force and the community through networking and other means.

Community policing often uses many of the same techniques as problem-solving/problem-oriented policing but is clearly different. Unlike problem-solving/problem-oriented policing, community involvement is absolutely necessary as it takes steps to identify, prioritize and address local crime and disorder problems in consultation with the community. Also, unlike traditional policing, community policing has an ongoing process for determining the effectiveness of the program.

INGREDIENTS

Community partnership and problem solving are core ingredients of the community policing model. Others include organizational characteristics which help facilitate the implementation and maintenance of this "renewed" policing concept.

Community Partnership

In recent years, police forces have come to the realization that they alone cannot both respond to crime and correct the conditions that may lead to it. Because of this, progressive departments are attempting to deal with problems and resolve conflicts before they escalate to crime. The relationship between police and community, therefore, is a core component of this approach to the new model of policing.

The partnership offers a number of benefits. Key among them is the acknowledgment by the community of the constraints or realities under which the police function, and how these constraints impact on police practices. Knowledge and understanding can abate the concerns of some officers that the public has unrealistic expectations of their police department. Further, it gives the community a realization of the resource limitations of the police, and a voice in defining and solving problems at the local level which it did not previously have.

Example: *In many jurisdictions, local police have had to stop responding to some low priority incidents, such as stolen bicycles or minor non-injury accidents. Often, citizens had grown used to seeing police respond to these types of occurrences. It is necessary, in these cases, to get agreement from the community that this level of policing is no longer possible, and shouldn't be expected. Again, it goes back to community priorities.*

While the benefits tend to be obvious, there are problems too. For example, police agencies often assume that once community residents and groups are invited to participate in community policing, they will be deluged with offers to get involved. It is a false assumption. To maximize the involvement and participation of both police and community, the police must go beyond merely participating in or providing such services; the officers must become an integral part of the community culture in order to gain the public's support and participation in the first place.

In community policing, front line officers become more attentive to and address a wider array of community concerns. The result is a police officer with a broad range of responsibilities whose

activities and services run the gamut of helping accident and crime victims to providing emergency social services and referrals to those at risk, to providing a model of good citizenship.

Trust is a necessary factor in the success of community policing and may be difficult to establish in areas that have a history of mistrust with the police. However, trust must be achieved before the police can assess the needs of a community and build ties which will engender community support.

Another problem is the term "community" in the context of community policing. It is important to differentiate between geographic communities and communities of interest. While a community of interest is created through common concerns about crime often uniting people on issues, each geographic community can differ greatly in terms of crime rate, types of crime, cultural homogeneity, financial and organizational resources, political conditions and fear of crime. Thus, a community of interest which is created within a geographic community often provides the impetus for cooperation within community policing efforts.

Finally, it is unrealistic to think that there will be one common community of interest within a given neighbourhood that will unite all members. For this reason, the front line officers must not only act to preserve law and order but they also need to be skillful mediators. Immersed in the community policing philosophy, the police must encourage a spirit of cooperation for the collective interests of the entire community while balancing them against the rights of individuals.

2. Problem Solving

The philosophy of community policing allows front line officers to engage in a proactive approach to crime and disorder problems by anticipating them as a result of having identified them in consultation with the community. What this entails is discerning trends and patterns among similar crimes and calling for a strategy to deal with the trend as opposed to treating each incident as an event that is closed when the case is solved.

The use of a problem solving approach in community policing is based on two assumptions:

- that a thorough analysis of crime and disorder problems and the application of appropriate resources will reduce the incidence of these problems in specific, small geographical areas
- that individuals will make choices based on the opportunities presented by the immediate physical and social characteristics of an area

Therefore, the theoretical base for problem solving is as follows:

- problems are created by a number of underlying conditions ranging from characteristics of the people, the social setting, and physical environment
- one or more incidents may be generated by these conditions

- these incidents, while stemming from a common source, may appear to be different
- these incidents, some of which come to the attention of the police, are actually symptoms of the problems
- as long as the problems which create the incidents exist, they will continue

It is essential, then, to initiate a problem solving policing strategy to address not only the problems at hand but the conditions which lead to them.

In the community policing series produced by the Ministries of the Solicitor General of Canada and Ontario, problem-oriented policing is clearly spelled out in stages. They include:

- identification
- analysis
- planned response
- implementation
- evaluation

The first stage, **identification**, involves determining exactly what a problem is. The four key characteristics of a problem are:

- behaviour
- territory
- persons
- time

Also, the problem must be one that presents concern to both the community and the police. A problem, then, is defined as a group of incidents within a community that are similar in one or more ways and present a concern to both the police and the community.

The second stage is **analysis** of the problem. Because problems are often complex, resources beyond those of the police must be considered important. In order to gather useful information, the process should focus on the following types of information:

- who is involved, including victims, offenders and witnesses
- incident information including sequence of events, social and physical context, effects
- responses by the community and its institutions.

Information must be analyzed according to a number of characteristics. However, because of the expanded mandate of community policing to address both the symptoms and the causes, it is necessary to include in the analysis, information on other aspects of the problem such as the patrol area, victims, suspects and common crime characteristics. Consequently, this may well entail allocating additional resources in order to gather sufficient information to perform an adequate

analysis (i.e. social survey data on the area, victim interviews, offender profiles, housing information).

As the majority of selected problems will be of a repetitive nature, past and present practices which have failed to solve the problem should be examined in order to devise new, effective strategies.

Once the first two stages of the problem solving process have been completed, it is now time to **plan,** then **implement a response.** These are the third and fourth stages. Because the problems being addressed have proven to be resistant to traditional responses in the past, emphasis will need to be placed on a broad and creative search for a solution. The strategy, however, must be problem specific. Strategic responses must be designed to fit a precise analysis of a particular problem. Because individual problems will have different objectives which the police and community will hopefully accomplish, the strategic response must include the following:

- solutions designed to eliminate a problem
- solutions designed to substantially reduce a problem
- solutions designed to reduce harm or impact of a problem
- solutions designed to improve police response to problems
- solutions designed to identify with whom or where responsibility of the problem lies

The problem solving approach of community policing allows for tailor made solutions to a particular problem identified through community consultation. The best solutions are those which undertake to do the following:

- satisfy community members
- improve safety
- diminish anxiety
- lead to increased order
- strengthen ties between the community and the police
- minimize coercive actions

The final stage is the **evaluation process**, which is critical since no police department can afford to waste valuable resources on programs and strategies that are ineffective. Two types of evaluations are recommended:

- process evaluation, concerned with providing an analysis of the implementation process or what was actually done to solve the problem
- impact evaluation, a measurement of the consequences of the strategies and actions taken

The evaluation process consists of steps which can be utilized by the police officer on a beat, or by teams of officers, to address problems that are deeply rooted and persistent within the community.

It is important to note that involvement in community based policing does not preclude reactive policing tactics. The fact is, community policing calls for officers to use both proactive and reactive tactics depending on the situation. As a consequence, the emphasis today is on flexibility in the range of tactics utilized to address community problems. That range may include the use of:

- zone policing
- neighbourhood foot patrols
- beat officers
- mini stations or store-front offices
- differential response to calls based on urgency
- police volunteers
- flexible shifts, integrated teams
- community advisory or liaison committees

Reactive tactics used in conjunction with the above, may include:

- rapid response capability for life threatening incidents
- other units including specialized investigation teams

3. Involving the Community

Because community involvement in community based policing is key to its success, a number of steps are important to guarantee that involvement, starting with:

- the gathering of information through reported and unreported crime data and victimization surveys so that any problem solving initiatives are based on solid information
- undertaking an analysis of the community (history, development, past conflicts, politics, and so on); this is important because it impacts on residents' attitudes and their likelihood of accepting ideas to solve problems
- holding local neighbourhood meetings to introduce the concept of community policing to the public and to solicit their feedback and input
- identification of community leaders who reflect the areas attitudes, values and norms and have the ability to stimulate public support
- bringing together the various community leaders to identify areas of agreement and disagreement about information presented

4. Organizational Characteristics

There are organizational characteristics which facilitate community policing. The extent and degree of change required to implement community policing must be determined following an analysis of the present organizational structure.

The role of the front line officers must be examined and necessary changes implemented to allow the new generalist police officer to effectively maintain peace, order and security by being

routinely but not exclusively responsible for the reduction and prevention of crime as well as the promotion of public order and safety.

The generalist officer must be highly motivated, creative and flexible in order to address community problems with effective solutions. While this person will be asked to call upon his knowledge of policing, he or she may also need to interact with other agencies better equipped to deal with underlying causes of problems or incidents.

Organizationally, community based policing calls for a flatter profile to facilitate the greater responsibility and autonomy required of front line officers in carrying out their new role. In contrast with yesterday's hierarchical, paramilitary mode, community policing loyalties will be primarily with the Charter, the Criminal Code, the common law and the community.

MANAGEMENT

We are now embarking on a new era where community based policing is replacing the so-called "professional police model," a model that was established in the 1930s to counter what at the time was a problem of political corruption of police. (It should be noted, though, that this corruption was not as prevalent in Canada as it was elsewhere.)

The professional model was structured on two central principles:

- division of labour
- unity of control

The first allowed officers to become highly skilled and more efficient while the second implied a pyramid of control with all authority in one central office. This gave the public a model where the division of police and community was distinct and distant.

Community based policing is the newest development in the evolution of modern policing, emphasizing a partnership between the police and community, prioritizing local crime and disorder problems, and focusing on solving the symptoms and the underlying causes of these problems.

This new concept calls for a change to police management as well as a change to the culture itself.

The challenges for the new police management style are twofold:

- to use their ability to implement strategy
- to make changes when strategies can be improved

Among of the criticisms of the "professional" model is management's apparent inability to change when strategies are proven ineffective, and its strict adherence to enforcement of rules and regulations, leaving little room for flexibility and change.

1. Managing Change

Complex change is not an easy undertaking when both the structure and culture of an organization are at stake. What is critical to realize, though, is that the executive and/or management's role should not end with defining the new vision, but continue with the process of implementation.

Transition management is the key to making complex change work. The process is the systematic study and design of an organization's strategy and supporting structures, followed by planning, implementation and monitoring of the required changes.

During the process of change, an organization goes from the old state, through a transition state, to a new state. Each requires unique methods of management structure and strategy.

The management of transition starts before any change has been implemented, first by examining the old state and coming to realize to what extent the status quo is not working. It is essential at this stage that people within the organization understand that change is necessary and desirable.

To make the transition easier, members of the organization have to change their "mind set" or way of doing things from the old way to the new. To motivate them to do this, a number of steps are necessary. They include:

- identifying dissatisfaction and bringing it into the open
- building participation in the change
- building in rewards for desired behaviour in both the transitional and new states
- building in enough time to let go of the old state

During the transition period, the old organization is no longer functioning in the old state nor is it really functioning in the new state. Two management structures must be in effect during this transitional phase:

- the interim management structure to handle "the business of business"
- the transition management structure to ensure as smooth a transition as possible

Several needs must be met and actions taken to ensure the transitional process is successful. They include:

- developing a written statement of and communicating a clear "image of the future."
- determining a direction that will yield effective and long lasting results
- identifying needs within the organization for a transitional manager, resources, a transition plan and new management structures for the organization
- creating feedback mechanisms which provide transition managers with information about how well the transitional process is proceeding

A transition manager should be chosen and put into place to deal only with the transition and organizational change. To have the same person manage "the business of the business" is not

feasible. This means that the transition manager must be empowered to implement the change and still be closely linked with the interim manager and post-transition manager.

Measures need to be in place to consistently evaluate how the implementation is proceeding. Since the new system is so much different than the old, so too, must the ways of measuring be different. Because of this, it may be necessary to rely on focus groups, pilot projects and the like, rather than the systems of evaluation used in the traditional professional policing system.

The transitional team needs both the manager and resource people to assist during the change. The resource personnel must be selected for their competence as well as their commitment to the Community Policing concept.

The most obvious action steps for shaping the dynamics of change are:

- ensuring the support of key power groups which may or may not be directly involved with the change itself
- the use of leader behaviour to generate energy in support of the transition
- building into the transition, stability to ward off such problems as panic, defensive behaviour and irrational resistance to change; in order to achieve this, it will be necessary to clearly identify and communicate those elements within the organization which will not change

It's important to realize change does not happen overnight.

2. Changing Management

Just as community based policing requires a change to how the organization is managed, so too is change needed in how management functions. Because empowerment is fundamental to the new policing model, managers now become facilitators and coaches, no longer rule enforces.

Breakthrough requires vision and the ability to empower a reengineering team. The primary change agent in the new model of policing from professional model to community based is the police chief and the local governing authority.

Front line officers being the most knowledgeable about what is going on in their community, will be empowered to implement strategies as effectively as possible in their efforts to address local crime and disorder problems which have been identified and prioritized during consultation with the community.

In order for employees to feel empowered, six conditions must exist.

- the employee must be properly trained in the areas of technology plus decision-making and group-process skills; resources must be set aside to permit this training to take place
- there is a need for a shared vision among leaders and employees; otherwise, self-directed behaviour will probably not work

- there is a need for shared values among leaders and employees
- the benefits of empowerment need to be shared including information and responsibility for crime control and prevention through inter-agency and interactive policing with members of the community
- management needs to have confidence and faith in front line employees
- there must exist within the entire organization, a willingness to support risk taking and front line officers who may make mistakes; this will necessitate a change in the roles not merely of the chief and front line officers but of middle management as well

Under the changing organizational structure, management's role then, transfers from one of rule enforcement to that of facilitator and coach. Management, therefore, serves to educate, guide, promote and facilitate the buy-in and participation of people both within and outside the organization, as well as execute the necessary activities to make the new strategies work. In other words, management must create and maintain an environment conducive to effective community policing.

Facilitators also need to have trust that people and groups of people within and outside their organization can make sensible and informed decisions. What that means is that managers and supervisors develop and enhance their skills in seven specific areas, and adhere to the following:

- they must be able to relinquish control so that the group is responsible for its own productivity, decisions and achievements
- facilitators must be able to clearly understand their role within the group as objective and unbiased
- facilitators must be able to step in and challenge the manner in which a group is functioning if it is engaged in counterproductive behaviour
- at the same time, honest self-assessment and an open mind must exist to ensure the facilitator does not take sides or dismiss creative solutions
- group decisions must be made within an appropriate framework and/or parameters of department regulations or policies
- facilitators must keep all meetings on track to avoid never ending and unfocused sessions; this requires a planned agenda
- facilitators need to model the appropriate behaviour for groups; in other words, if facilitators have expectations of their groups as to how they should conduct themselves, they should ensure their actions and behaviours reflect that same conduct

RANK STRUCTURE

To bring about and maintain the necessary changes for a successful community policing model, a restructuring of the police organization has been necessary. The following are some of the organizational changes which have been implemented to support this model.

- de-centralization in which management decision making and routine, police operations or activities are moved to the community, neighbourhood or beat level

- less bureaucracy with less emphasis on formal rules and procedures and more emphasis on participatory decision-making with less formal accountability (not to be misunderstood as less accountability)

- less specialization, reducing the number of specialized units within the department by more functional integration of units or teams and an expanded role of the constable as a generalist

- less hierarchical organization with a reduction in the number and importance of some management positions, a flatter police force with fewer levels of authority and with new supervisory styles, where control and authority are dispersed throughout the organization. And, at the operational and administrative levels, the command and control functions are reduced

Several basic assumptions underlie effective structures of police forces including:

- flexibility in responding to crime and disorder problems and tactics to address the problems
- the competency and attitude of key leaders in determining what works and what doesn't
- the need for continual assessment and improvement

For a police organization to be effective, especially in times such as these when financial and human resources are stretched, it is important that all available resources be marshaled toward a common vision. To achieve this, the organizational structure should be relatively flat. This means fewer levels of responsibility than exist within the traditional hierarchical bureaucratic structure. Research suggests that for medium sized organizations, five levels should be the maximum and for small ones, four.

Also related to the number of levels within an organization is the need to develop and encourage, skills that not only question the status quo but lead to regeneration. In other words, the effectiveness of an organization depends in part on its ability to incorporate learning as an integral part of its organizational strategy.

As well, the flow of information that is crucial for an effective organization is only possible when all the components are in alignment: values, systems and managerial competency. It is equally important that an aligned organization remain flexible to maximize its effectiveness.

There is another important point to be made here. Rank structure within the community policing model differs significantly from that of the conventional one where men and women entering the force can aspire to move up the ladder to investigative and managerial levels within the organization by demonstrating competency at the lower level. The new "Tier Model" of community policing has the force split into a number of levels or tiers. Lateral entry would occur at the highest levels based on education and proven abilities. While movement within that model from one level to the next may very well take place, it should not be assumed that it will. In fact,

it is recognized that success at one level of the policing organization does not guarantee success at the next level without motivation and the appropriate skills, education and training.

Civilians could also enter the organization at different levels, handling a myriad of responsibilities from secretarial to specialized tasks. Because advancement is not assured within the new model, some ranking must occur within each tier to create incentive for good performance. However, movement between tiers or levels would have to be accompanied by the requisite upgrade of education and training as well as the appropriate
salary increase.

As community based policing seeks acceptance throughout the country, two models exist for reengineering police forces today. They are the already mentioned Tier Model and the District Policing Model.

Based on the Tier Model below, the following organizational structure is presented with the number of layers within the organization reduced to four. This is offered for demonstration purposes only and should not be considered as all inclusive.

A Tier Model for Police Officers

TITLE	TASKS
Police Officer	Investigation Proactive Patrol Prevention Law Enforcement Community Relations
Supervisors	Supervise Implement Operational Plan Human Resource Deployment
Director	Administration Policy Program Operational Planning
Police Chief	Administration Leadership Communicator Strategic Planning

The second model, which has been adopted by the RCMP in New Brunswick ("J" Division), is the District Policing Model.

In this model, the province is split into 11 districts with District Commanders reporting to the Commanding Officer. The unit structures within the districts are commanded by team leaders who report directly to the Operations Non-Commissioned Officer.

There are only two supervisory levels between the front line service provider and the senior members of the RCMP in the province.

With a commitment to community policing and a corporate approach to organizational change, today's emphasis in policing focuses on the enhanced response using proactive and reactive tactics, community problem solving and increased community participation.

MAKING THE TRANSITION TO COMMUNITY BASED POLICING

The planned strategies and implementation of community based policing must be tailored to accommodate the needs and circumstances of the particular police department and community. While it is practical and reasonable to expect to seek input from other departments of a similar size, it is not advisable to adopt their plan "wholesale," but rather use it as a basis to customize your own.

1. The Tasks Involved in Changing to Community Policing

Community based policing is a process that doesn't happen overnight. It requires research, planning and careful execution. Tasks include:

- preparation of a mission statement and form values that are consistent with a commitment to community based policing and are relevant for all employees, sworn and civilian (*see appendices for examples*)
- undertaking an assessment of the present organization, taking into account both external (*fiscal, legal, political, socio-cultural*) and internal *(human and financial resources*) factors that may have an impact on its operation
- placement of interim and transitional management structures to ease the transition from old structure to new state
- training of police personnel including civilians (*dispatch*), front line personnel and management, and educating and/or advising the public of changes to service delivery
- ensuring that managers will serve as facilitators and coaches in support of front line personnel who have more responsibility and autonomy to deal with crime and disorder problems at the local level following consultation with the community
- ensuring that front line personnel meet and make contact with people from other agencies to establish social service networks and acquire knowledge that can be passed along to citizens as to how they can access governmental systems

- redefining neighbourhoods according to natural boundaries and undertaking an environmental assessment to identify communities of interest within them, recognizing that different "communities" of interest may have special concerns

- putting officers into the community to continue environmental assessment, then initiating a series of neighbourhood meetings to introduce community based policing, and beginning the process of identifying crime and disorder problems in consultation with the community

- using the problem solving process of logical, sequential steps to devise and implement solutions to the problems which have been prioritized using any combination of proactive and reactive tactics to achieve the desired outcome

- setting into motion two types of evaluation - process and impact - to determine the effectiveness of the implemented solutions, both on the specific crime, and its underlying cause

- in consultation with community policing officers, developing new measures of (police services) effectiveness and performance as the old measures will no longer be applicable

2. Evaluation of Community Based Policing

Measures to evaluate the effectiveness and performance of community policing need to be different from the traditional "professional model". This is because many of the initiatives involved in the new model are not measurable by numbers. Instead, evaluation must be based on the activities and results of the following:

- identifying local crime and disorder problems through a police-community consultative process

- solving neighbourhood crime and disorder problems at the local level through a police-community consultation process

- reducing the number of repeat calls for service from the same addresses

- improving the level of satisfaction with police services among public users, particularly victims

- increasing the job satisfaction of police officers;

- increasing the reporting of information on local crime and disorder problems by community residents

- increasing the knowledge of the community and its problems by local beat officers

- decreasing the fear of personal victimization

APPENDICES

1. Mission Statement

Because all organizations require a clear sense of direction when introducing change, a mission statement is clearly essential. The mission statement is a set of principles which both defines the nature and purpose of the organization and provides a yardstick against which organizational activities can be measured, it also serves as a guideline to all personnel in their daily activities.

The following mission statement for Police Services was established using critical areas from which evolved the New Brunswick Policing Standards.

Police Services, in the Province of New Brunswick, as part of the Criminal Justice System and in accordance with the Canadian Charter of Rights and Freedoms, are responsible for maintaining peace and good order, protecting lives and property, preventing and investigating crime, and responding to community policing needs.

Police services shall be provided throughout New Brunswick in accordance with the following principles:

1. Police Services shall provide an effective and efficient police service to the people of New Brunswick.

2. Police Services, in partnership with the community, shall establish a community-based policing approach.

3. Police Services shall be sensitive to the needs of victims of crime and all other users of policing services.

4. Police Services shall be sensitive to and representative of the linguistic and pluralistic character of the community they serve.

5. Police Services shall conduct their activities in a manner that maintains the public trust and respect by adhering to strict standards of professional ethics.

2. Statement of Values

The following values are presented as examples only:

Police officers shall:

- uphold the principles set forth in the Canadian Charter of Rights and Freedoms and the guarantees enjoyed by Canadians under the Charter
- be an integral part of the community and reflect the principle that the police are the public and the public are the police
- work in partnership with the local community by consulting with them to establish local policing priorities for crime and disorder problems and by securing their cooperation in resolving these problems
- provide the public with high quality service designed to achieve peace, order and security within the community and do so with sensitivity to the particular needs of victims, minorities and vulnerable groups such as women, children and the elderly
- focus on identifying local crime and disorder problems and address their underlying causes while providing rapid response for those relatively rare life-threatening incidents
- work to reduce ungrounded fear of being victimized and any concerns about local crime and disorder problems
- work in partnership with other agencies providing services to the public, with other levels of government, and with other segments of the criminal justice system
- make lawful, reasonable and moderate use of their powers and be aware of the problems and risks associated with discretionary use of such powers
- use force only as a last resort where no other means may be used and any force used shall be in proportion to the circumstances of the incident
- conduct themselves so as to maintain the public's trust and respect by adopting strict standards of professional ethics that will ensure freedom from misconduct and corruption, by being impartial in the enforcement of laws, and by being free from undue political or other influences
- be accountable to the community, both formally through established mechanisms, and informally through public consultation

Glossary

Situational Crime Prevention: the act of preventing crime by focusing on a situation with the potential of fostering crime; i.e., a high poverty neighbourhood with many young people and no where for them to go.

Environmental Assessment: an assessment of external trends to identify opportunities and threats, and of internal issues to identify strengths and weaknesses.

Proactive Policing: policing actions taken to prevent crime and to deal with the causes of crime.

Reactive Policing: policing actions taken in response to a crime which has been committed.

Front Line Officer: police officer who is the first contact with the public, usually because he or she is out in the community, or is the first to respond to a crime scene, accident, or complaint.

Specialist Officer: police officer with a specialist training, and assigned to a specialist unit, such as a homicide investigator.

Generalist Officer: a front line officer with a broad range of generalist skills, who is committed to Community Based Policing as his or her service delivery model, and responds as well to reactive situations and when required utilizes the support of specialist officers.

Empowerment: the authority to make decisions without conferring with a superior.

Risk Taking: the empowerment to initiate creative solutions to problems, even if those solutions may not be traditional and may incur the risk of making a mistake with all the consequences that could involve.

Professional Policing Model: a reactive system of policing based on a pyramid of authority, with control at one central office, and a number of management and operational levels or tiers.

Tier Model: one of two models of community based policing, in which the force is split into a number of levels or tiers

District Policing Model: one of two models of community based policing, in which the jurisdiction is split into districts, with District Commanders reporting to a Commanding Officer. The unit structures within the districts are commanded by team leaders who report directly to the Operations
Non-Commissioned Officer.

Zone Policing: policing based on geographic parameters, or zones.

Beat Officer: a generalist "front line" officer, who spends time in a given geographic area, often on foot patrol.

Community: in Community Based Policing, a community is defined both geographically, and as a body of interest, in other words, a group of people with a common interest, i.e.: dealing with a drug problem.

LA POLICE COMMUNAUTAIRE AU NOUVEAU-BRUNSWICK

DOCUMENT-CADRE

Ministère du Solliciteur général
Le 19 décembre 1997

New Nouveau
Brunswick

LA POLICE COMMUNAUTAIRE AU NOUVEAU-BRUNSWICK
DOCUMENT-CADRE

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ 1

DÉFINITION ET HISTORIQUE 3

INGRÉDIENTS 5

1. Le partenariat avec la communauté 5
2. La résolution des problèmes 6
3. La participation de la communauté 9
4. Les caractéristiques organisationnelles 10

LA GESTION 11

1. Gérer le changement 11
2. Changer la direction 13

LA HIÉRARCHIE 14

LA TRANSITION VERS LA POLICE COMMUNAUTAIRE 17

1. Les tâches à réaliser 17
2. L'évaluation de l'efficacité 18

ANNEXES 19

1. Énoncé de mission 19
2. Énoncé des valeurs 20

GLOSSAIRE 22

RÉSUMÉ

Au cours des dernières années, on a assisté à une augmentation du soutien à l'endroit du concept de police communautaire, qui est apparu comme la réponse aux défis auxquels les services de police auront à faire face au cours de la prochaine décennie en ce qui concerne la prestation de services de police plus efficaces.

La police communautaire est un concept qui repose essentiellement sur l'utilisation d'un processus consultatif auquel participent les forces policières et les citoyens qu'elles servent. La meilleure description du concept pourrait être la suivante :

> *Un partenariat entre la police et la communauté en vue de cerner les crimes et les désordres locaux, de les classer en ordre d'importance et de les résoudre de façon à améliorer la qualité de la vie. Plus qu'un simple concept, c'est une philosophie pratique dont le but et les modalités reposent sur une vaste gamme de stratégies, de tactiques et de programmes.*

Bien que la police communautaire vise à réduire le crime et les désordres et, par extension, la peur du crime ou d'en être victime en cherchant à les identifier, à les classer par ordre d'importance et à les résoudre, elle diffère de la police traditionnelle tant sur le fond que la forme. Le concept est la pierre angulaire des *Normes de police du Nouveau-Brunswick* lesquelles visent à assurer l'uniformité, la qualité et l'optimisation du coût des services dans l'ensemble de la province.

Quoiqu'il soit essentiel de cerner les problèmes et leurs causes fondamentales ainsi que d'y trouver des solutions, le concept de police communautaire requiert aussi des changements organisationnels en vue d'en faciliter la mise en oeuvre et l'application. Par exemple, suivant la nouvelle philosophie, les policiers spécialistes " traditionnels " céderont quelque peu le pas aux agents de police communautaire " généralistes " qui auront les compétences voulues pour s'attaquer aux aspects sociologiques et judiciaires associés à la criminalité et aux désordres. La coopération inter-service sera aussi essentielle entre la police et les nombreux groupes et organismes de services voués à la résolution des problèmes communautaires. Finalement, des changements organisationnels seront nécessaires pour créer une structure plus décentralisée et déhiérarchisée afin de donner aux agents de première ligne davantage de responsabilités ainsi que l'autonomie dont ils ont besoin.

Les gestionnaires doivent aussi changer de rôle, soit passer d'applicateurs du règlement à facilitateurs et guides ainsi qu'encourager l'habilitation et la prise de risques chez les employés. Il est important de noter que, si le concept de police communautaire favorise l'habilitation et la prise de risques, les compétences et la formation des employés doivent leur permettre de prendre ces nouvelles décisions. On mettra l'accent sur la formation tout en continuant à assurer une supervision appropriée afin de garantir la qualité des services de police.

Comme l'habilitation et la prise de risques sont essentiels aux agents de première ligne pour mettre en oeuvre des approches innovatrices afin de lutter contre le crime et les désordres, il est

important que le milieu dans lequel ils travaillent encourage de telles initiatives sans risque d'être punis en cas d'échec. Si l'habilitation rend les agents responsables de leurs décisions et de leurs actes, il est également important que tant la direction des services de police que les autorités locales reconnaissent qu'il est inévitable que des erreurs surviennent. Les conséquences de telles erreurs ne devraient pas être de nature à décourager la prise de risques.

La mise en oeuvre du concept de police communautaire requiert une analyse exhaustive de l'organisation elle-même, c.-à-d. des facteurs externes (fiscaux, juridiques et politiques) et internes (ressources humaines et financières) qui pourraient avoir une incidence sur l'organisation.

Comme les communautés ne sont pas toutes identiques, il faut planifier et mettre en place les changements nécessaires à la réalisation du concept de police communautaire, lequel devrait être adapté aux besoins particuliers de chaque communauté.

P. ex. : *Une communauté peut accorder plus d'importance à la sécurité des personnes âgées alors que le plus gros problème d'une autre sera le crissement des pneus ou un problème grandissant de drogues ou de vandalisme. Le concept de police communautaire permet à chaque communauté de déterminer ses propres priorités en matière de maintien de l'ordre.*

LA POLICE COMMUNAUTAIRE AU NOUVEAU-BRUNSWICK
DOCUMENT-CADRE

DÉFINITION ET HISTORIQUE

Les corps de police de l'ensemble du pays sont à la recherche de solutions pour accroître leur efficacité et leur rendement en matière de prestation de services. Il est à espérer que la transition d'un modèle dit " professionnel " axé sur la répression à un modèle " communautaire " axé sur les mesures proactives, permettra d'apporter la réponse à ces questions.

Qu'est-ce que la police communautaire?

- *La police communautaire est un partenariat interactif entre la police et la communauté en vue de cerner ensemble les crimes et les désordres locaux, de les classer en ordre d'importance et de les résoudre de façon à améliorer la qualité de la vie.*

- *Plus qu'un simple concept, c'est une philosophie pratique dont le but et les modalités reposent sur une vaste gamme de stratégies, de tactiques et de programmes.*

La réapparition du concept de police communautaire (élaboré à l'origine au siècle dernier dans la métropole londonienne, en Angleterre) semble être due à plusieurs facteurs dont :

- la croissance continue de la taille et des frais d'exploitation des services de police;
- la perception chez la population que la criminalité ainsi que les conflits culturels et raciaux augmentent et que les quartiers sont de moins en moins sûrs;
- l'augmentation du nombre des études critiquant l'efficacité et la performance des services de police.

La transition du modèle professionnel répressif à celui de la police communautaire est en voie de réalisation dans l'ensemble du pays ainsi que dans d'autres parties du monde. Comme il semble exister une grande confusion autour de la définition du concept, il est utile de bien comprendre que :

- *La police communautaire n'est pas une tactique, une technique ou un programme limités dans le temps mais bien une nouvelle façon d'assurer la prestation des services de police à la communauté sur une base continue et mesurable.*

- *La police communautaire n'est pas un exercice de relations publiques. Bien que l'amélioration des relations avec la population soit un effet secondaire positif de cette nouvelle forme de prestation de services de police, cela n'en est pas le but principal.*

- *La police communautaire n'est pas contre la technologie. En réalité, la police communautaire peut tirer avantage des nouvelles technologies comme les systèmes*

informatisés de répartition des appels, qui donneraient plus de temps aux agents pour participer à la résolution des problèmes communautaires.

- *La police communautaire n'est pas une entité distincte mais bien une partie intégrante du service de police. Bien que les agents de police communautaire soient souvent les éléments les plus visibles du nouveau concept, ils sont intégrés à la stratégie globale en vue de former un nouveau partenariat avec la communauté. Le but est d'en faire des personnes-ressources afin qu'ils puissent faire profiter leurs collègues de travail des renseignements acquis sur le terrain.*

- *La police communautaire n'est pas une approche appliquée du haut vers le bas. Le concept permet de déléguer aux employés de première ligne plus de pouvoirs et de responsabilités tout en exigeant qu'ils trouvent des moyens d'appliquer le concept dans leur travail quotidien.*

- *La police communautaire n'est pas simplement une autre forme de travail social. En remettant en question le statu quo et en encourageant les employés nouvellement habilités à prendre des risques, on reconnaît la possibilité d'échecs et d'erreurs.*

- *La police communautaire n'est pas une recette miracle ou une panacée. Le dynamisme d'une approche axée sur la police communautaire peut donner des résultats immédiats mais, plus important encore, c'est un investissement à long terme visant à s'attaquer à la source des problèmes en vue d'améliorer la qualité de la vie en général dans la communauté.*

- *La police communautaire n'est pas " sûre ". En remettant en question le statu quo et en encourageant la prise de risques, le concept reconnaît implicitement la possibilité d'échouer ou de commettre des erreurs.*

- *La police communautaire n'est pas simplement un autre nom pour d'autres programmes comme la prévention ponctuelle du crime, les relations sociopolicières ou l'identification et la résolution des problèmes.*

Il est nécessaire d'élaborer sur ce dernier point. Bien que la prévention criminelle ponctuelle et la résolution des problèmes soient des ingrédients essentiels à la police communautaire, ils n'en sont pas la définition. Si les services de police ne font pas la distinction, ils risquent de s'engager dans l'une ou l'autre de ces activités en l'affublant du terme " police communautaire " mais sans changer l'ensemble de la structure et de la philosophie de leur service ou sans participation active de la communauté à l'identification des crimes et désordres locaux, à leur classement par ordre d'importance ainsi qu'à leur résolution.

Une autre nette distinction s'impose quant aux agents de police eux-mêmes. Traditionnellement, la prévention du crime nécessitait des agents spécialistes. La police communautaire a cependant recours à du personnel de première ligne ou à des policiers généralistes qui, tout en mettant

l'accent sur la prévention du crime et de concert avec la communauté, essayent de s'attaquer aux causes fondamentales des problèmes susceptibles de créer un milieu favorable à la propagation du crime. Ce double effort à prévenir le crime et à traiter des problèmes du milieu différencie la police communautaire du modèle traditionnel.

Une prestation de services décentralisée et hautement personnalisée, laquelle contribue ultimement à améliorer les relations sociopolicières, est l'un des avantages clés de la police communautaire. Par ailleurs, les relations sociopolicières exigent des spécialistes dont la seule tâche est d'améliorer les rapports entre la police et la communauté en ayant recours, entre autres moyens, au réseautage.

La police communautaire fait souvent appel aux mêmes techniques que les stratégies axées sur les problèmes et leur résolution mais elle est carrément différente car elle exige la participation et la consultation de la communauté pour cerner les crimes et désordres locaux, les classer en ordre d'importance et les résoudre. De plus, contrairement au modèle traditionnel, la police communautaire dispose de mécanismes permanents pour vérifier l'efficacité du programme.

LES INGRÉDIENTS

Le partenariat avec la communauté et la résolution des problèmes sont les éléments clés du modèle de police communautaire. Les autres éléments sont plutôt des caractéristiques organisationnelles destinées à en faciliter la mise en place et le maintien.

1. Le partenariat avec la communauté

Au cours des dernières années, les services de police en sont venus à réaliser qu'ils ne pouvaient s'attaquer seuls simultanément à la criminalité et à ses causes. Les services de police les plus dynamiques tentent donc de régler les problèmes avant qu'ils ne dégénèrent en crimes. D'où l'importance fondamentale du partenariat entre la police et la communauté dans cette nouvelle approche en matière de maintien de l'ordre.

Le partenariat offre également plusieurs autres avantages, l'un des plus importants étant de sensibiliser la communauté aux contraintes et aux réalités auxquelles la police doit faire face et à mieux en comprendre l'incidence sur les pratiques policières. Cette sensibilisation et cette compréhension contribuent à apaiser certaines craintes chez les policiers que le public ne développe des attentes irréalistes quant à leur service de police. De plus, cela permet à la population de réaliser les limites des ressources policières ainsi que de participer à la définition et à la résolution des problèmes, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Par exemple : *Dans plusieurs localités, les services de police ont dû cesser de répondre à certains appels de moindre priorité comme les vols de bicyclettes ou les accidents mineurs sans blessés. Les citoyens étaient habitués à voir les policiers répondre à ce genre d'incidents. Il est nécessaire d'obtenir*

l'accord de la communauté pour cesser d'intervenir dans de tels cas lorsque cela n'est plus possible. Tout est question de priorités communautaires.

Si les avantages peuvent paraître évidents, il existe cependant des problèmes. Par exemple, les services de police présument souvent qu'il suffit d'inviter les groupes et les citoyens à participer à la mise en oeuvre de la police communautaire pour que ceux-ci accourent. Rien n'est plus faux. Maximiser la participation tant de la communauté que de la police exige de cette dernière plus qu'une simple participation ou prestation de services : les policiers doivent devenir partie intégrante de la culture communautaire de façon justement à gagner le soutien de la population et obtenir sa participation.

Suivant le concept de police communautaire, les agents de première ligne doivent être plus ouverts et s'occuper d'une vaste gamme de préoccupations locales. Il en résulte des agents de police investis d'un éventail de responsabilités, comme aider les victimes d'accidents et de crimes, offrir des services sociaux d'urgence aux gens à risque et les diriger vers les organismes appropriés ou servir de modèle aux citoyens.

La confiance, ingrédient essentiel à la réussite de la police communautaire, peut être difficile à établir dans les quartiers où on a tendance historiquement à se méfier de la police. Cependant, avant d'évaluer les besoins de la communauté, il est nécessaire d'établir un climat de confiance et de tisser des liens qui engendreront le soutien de la communauté.

La définition du terme " communauté " dans le cadre de la police communautaire pose aussi certains problèmes. Il est important d'établir une distinction entre les communautés géographiques et les communautés d'intérêts. Si une communauté d'intérêts est issue de préoccupations communes en matière de criminalité et réunit souvent les gens autour d'enjeux, une communauté géographique peut par contre varier grandement en termes de taux de criminalité, de type de crimes, d'homogénéité culturelle, de ressources financières et organisationnelles, de conditions politiques et de peur du crime. Ainsi, la création d'une communauté d'intérêts au sein d'une communauté géographique suffit souvent à fournir l'élan nécessaire à la coopération avec les agents de police communautaire.

Finalement, il est irréaliste de penser réunir tous les habitants d'un quartier dans une seule communauté d'intérêts. Pour cette raison, les agents de première ligne doivent non seulement maintenir l'ordre mais aussi être d'habiles médiateurs. Suivant l'approche communautaire, les policiers doivent encourager l'esprit de coopération au nom des intérêts collectifs, tout en tenant compte des droits individuels.

2. La résolution des problèmes

Le concept de police communautaire permet aux agents de première ligne d'adopter une approche proactive et d'anticiper les demandes d'intervention en cernant les crimes et les troubles locaux en consultation avec la communauté. Il faut cerner les tendances et les similitudes entre les crimes et

élaborer des stratégies pour y remédier plutôt que de traiter chaque incident comme un dossier distinct que l'on ferme lorsque l'affaire est éclaircie.

L'approche fondée sur la résolution des problèmes repose sur deux hypothèses :

- qu'une analyse approfondie des crimes et des désordres ainsi que l'affectation de ressources suffisantes va en réduire l'incidence dans certains petits secteurs géographiques;
- que les individus basent leurs choix sur les possibilités offertes par les caractéristiques matérielles et sociales de leur milieu immédiat.

Les fondements théoriques de la résolution des problèmes sont les suivants :

- les problèmes sont issus de conditions fondamentales engendrées soit par les gens eux-mêmes ou leur milieu social ou physique;
- ces conditions peuvent engendrer un ou plusieurs incidents;
- bien qu'ils aient une origine commune, ces incidents peuvent sembler n'avoir aucun lien entre eux;
- ces incidents, qui ne sont pas tous signalés à la police, sont en réalité les symptômes des problèmes;
- ces incidents continueront à se produire tant et aussi longtemps que les problèmes dont ils sont issus n'auront pas été réglés.

Pour s'attaquer à ces problèmes et aux conditions ayant mené à leur création, il est essentiel que les policiers adoptent une stratégie axée sur les problèmes.

Dans le cadre d'une série sur la police communautaire commandée par les solliciteurs généraux du Canada et de l'Ontario, la mise en place par étapes de services policiers axés sur la résolution des problèmes est clairement expliquée. Ces étapes comprennent :

- l'identification du problème;
- l'analyse du problème;
- la planification d'une stratégie d'intervention;
- la mise en oeuvre de la stratégie;
- l'évaluation des résultats.

L'identification du problème, c.-à-d. déterminer sa nature exacte, constitue donc la première étape. Les quatre facteurs clés d'un problème sont :

- le comportement;

- le territoire;
- les personnes;
- l'heure.

Le problème doit préoccuper également la police et les citoyens. On définit donc un problème comme un ensemble d'incidents qui surviennent dans une collectivité, qui se ressemblent sous un ou plusieurs aspects et qui constituent une source de préoccupation pour la population et la police.

L'analyse du problème est la deuxième étape. Comme les problèmes sont souvent complexes, il est important de tenir compte des ressources autres que celles de la police. Pour être utiles, les renseignements doivent se concentrer sur les catégories suivantes :

- les protagonistes du problème (victimes, contrevenants et témoins);
- les incidents (séquence des événements, contexte social et matériel, effets);
- les réactions de la communauté et des institutions.

Il faut ensuite analyser les renseignements suivant un certain nombre de caractéristiques. Vu l'élargissement du mandat de la police communautaire de façon à traiter tant les symptômes que les causes des problèmes, il faut aussi en analyser les autres aspects comme les secteurs de patrouille, les victimes, les suspects et les caractéristiques communes à chaque crime. Pour réaliser une analyse pertinente, il faut donc recueillir suffisamment de renseignements (p. ex. données sociologiques sur le quartier, entrevues avec les victimes, profils des contrevenants, données sur le logement), ce qui exige davantage de ressources.

Comme la majorité des problèmes retenus seront de nature récurrente, il faut aussi établir pourquoi les mesures actuelles ou passées n'ont pas réussi à régler le problème et en concevoir de nouvelles qui seront plus efficaces.

Une fois les deux premières étapes terminées, il est temps de passer aux deux étapes suivantes, soit **la planification** et **la mise en oeuvre d'une stratégie d'intervention**. Comme les problèmes ciblés ont résisté aux moyens d'intervention traditionnels, il faut donc chercher des solutions novatrices et globales. La stratégie d'intervention doit cependant être centrée sur un problème particulier et correspondre à une analyse précise de ce problème. Aux différents problèmes doivent correspondre différents objectifs. La police et la communauté doivent chercher à réaliser ces objectifs dans le cadre d'une stratégie d'intervention comportant entre autres les éléments suivants :

- des solutions visant à éliminer le problème;
- des solutions visant à en réduire l'ampleur de façon significative;
- des solutions visant à en réduire la gravité ou les conséquences;
- des solutions visant à améliorer l'intervention policière.
- des solutions visant à établir qui en est responsable;

La stratégie axée sur la résolution des problèmes permet d'en arriver à des solutions sur mesure aux problèmes ciblés en concertation avec la communauté. Les meilleures solutions sont celles qui :

- satisfont les membres de la communauté;
- améliorent la sécurité;
- diminuent l'anxiété;
- améliorer l'ordre public;
- renforcent les relations sociopolicières;
- minimisent les mesures répressives.

L'évaluation est la dernière étape du processus. Cette étape est cruciale car aucun service de police ne peut se permettre de gaspiller des ressources précieuses pour des programmes ou des stratégies inefficaces. On recommande de recourir à deux types d'évaluation :

- l'évaluation des modalités, laquelle est une analyse du processus de mise en oeuvre, c.-à-d. de ce qui a réellement été fait pour résoudre le problème;
- l'évaluation des résultats, laquelle mesure les conséquences des stratégies et des mesures adoptées.

Le processus d'évaluation en est un par étapes qui peut être utilisé par n'importe quel patrouilleur de quartier ou par une équipe de policiers dans le cas de problèmes persistants profondément ancrés dans la communauté.

Il est important de préciser que l'adoption du concept de police communautaire n'exige pas l'abandon de toute tactique répressive. En fait, les agents de police communautaire peuvent avoir recours à des tactiques proactives ou répressives suivant les circonstances. Par conséquent, il est recommandé de faire preuve de souplesse dans le recours à la vaste gamme de tactiques disponibles pour régler les problèmes communautaires, dont entre autres :

- le zonage;
- les patrouilles de quartier à pied;
- l'affectation d'agents à des secteurs précis;
- les mini-postes et les bureaux d'accès facile;
- la répartition des appels selon l'urgence;
- les bénévoles;
- les horaires flexibles et les équipes intégrées;
- les comités consultatifs et les comités de liaison communautaire.

Parmi les tactiques répressives pouvant être utilisées de concert avec les tactiques susmentionnées, on retrouve :

- la capacité d'intervention rapide en cas d'incidents mettant en péril la vie humaine;
- les autres unités, incluant les unités d'enquête spécialisées.

3. La participation de la communauté

La participation de la collectivité est essentielle à la réussite du concept de police communautaire et les éléments suivants sont la garantie de cette participation :

- recueillir des données sur les crimes signalés et non signalés ainsi que réaliser des études sur la victimisation afin d'avoir en main des renseignements fiables sur lesquels baser les solutions aux problèmes communautaires;
- analyser la communauté (histoire, évolution, conflits antérieurs, politique, etc., lesquels facteurs sont importants car ils ont une incidence sur les attitudes des résidents et leur approbation éventuelle des solutions pour résoudre les problèmes);
- organiser des réunions de quartier afin de présenter le concept aux citoyens ainsi que solliciter leurs réactions et leurs commentaires;
- identifier des dirigeants communautaires dont les attitudes, valeurs et normes reflètent celles de leur quartier et qui sont capables de stimuler le soutien populaire;
- réunir les différents dirigeants communautaires afin de savoir s'ils sont en accord ou en désaccord avec l'information qui leur est présentée.

4. Les caractéristiques organisationnelles

Certaines caractéristiques organisationnelles facilitent la mise en oeuvre du concept de police communautaire. L'ampleur des changements nécessaires pour appliquer ce nouveau modèle de maintien de l'ordre sera fonction de la structure actuelle de chaque service de police.

Il faut examiner le rôle des agents de première ligne et apporter les changements nécessaires qui permettront à ces nouveaux policiers généralistes de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité en se chargeant d'ordinaire - mais pas exclusivement - de freiner et de prévenir la criminalité ainsi que de promouvoir la sécurité et l'ordre publics.

Les agents généralistes doivent être hautement motivés, créatifs et souples afin de pouvoir apporter des solutions concluantes aux problèmes communautaires. Bien que ces personnes doivent faire appel à leurs connaissances policières, elles auront peut-être besoin de traiter avec d'autres organismes mieux placés pour s'attaquer aux causes fondamentales des problèmes et des incidents.

Sur le plan organisationnel, le concept de police communautaire exige l'élimination de niveaux de gestion de façon à donner aux agents de première ligne davantage de responsabilités et l'autonomie requise pour s'acquitter de leur nouveau rôle. Contrairement à l'ancien modèle hiérarchique et para-militaire, la loyauté des agents de police communautaire ira avant tout à la *Charte*, au *Code criminel*, au droit coutumier et à la communauté.

LA GESTION

La police communautaire est en train d'inaugurer une nouvelle ère en remplaçant le modèle de police dite professionnelle, un concept né dans les années 1930 en réponse à la corruption politique de la police à l'époque (fait à noter, la corruption était moins répandue au Canada qu'ailleurs).

Le modèle professionnel était structuré suivant deux principes clés :

- la division du travail;
- un contrôle uniforme.

Le premier principe permettait d'accroître la compétence et le rendement du policier alors que le second sous-entendait une chaîne de commandement dont tous les pouvoirs étaient entre les mains d'un bureau central. Ce modèle favorisait une séparation claire et nette entre la police et la communauté.

La police communautaire est la prochaine étape de l'évolution de la police moderne. Le concept met l'accent sur le partenariat avec la communauté en vue de cerner les crimes et désordres locaux, de les classer en ordre d'importance et de les résoudre en s'attaquant non seulement aux crimes eux-mêmes mais également à leurs causes fondamentales.

Ce changement de cap doit s'effectuer non seulement au niveau de la gestion mais aussi de la culture de l'organisation.

Les défis qui attendent les nouveaux gestionnaires sont de deux ordres :

- utiliser leur capacité à mettre en oeuvre des stratégies;
- apporter les changements voulus lorsqu'il est possible d'améliorer les stratégies.

Une des faiblesses reprochées aux gestionnaires du modèle professionnel était leur apparente incapacité à changer de cap lorsqu'une stratégie s'avérait inefficace ainsi que leur propension à l'application stricte du règlement, ne laissant ainsi que peu de place à la flexibilité et au changement.

1. Gérer le changement

Il est difficile d'apporter des changements complexes simultanément à la structure et à la culture d'une organisation. Un point est crucial : le rôle des dirigeants et des gestionnaires ne doit pas s'arrêter une fois définie la nouvelle vision mais doit plutôt se poursuivre tout au long de la mise en oeuvre.

La gestion de la transition est la clé de la réussite d'un changement complexe. Le processus est défini comme l'étude systématique et l'élaboration de la stratégie de l'organisation ainsi que de ses

structures de soutien, suivi de l'étape de la planification, de la mise en oeuvre et du contrôle des changements requis.

Ce processus repose sur les trois états que traverse l'organisation au cours du processus de changement : l'état initial, l'état de transition et le nouvel état. Chaque état exige des structures et des stratégies de gestion uniques.

La gestion de la transition précède la réalisation de tout changement. Il faut d'abord étudier l'ancien état et en venir à réaliser que le statu quo ne fonctionne pas. Il est crucial à cette étape que le personnel de l'organisation comprenne que le changement est nécessaire et souhaitable.

Pour faciliter la transition, le personnel de l'organisation doit changer son état d'esprit et sa façon de faire les choses, c.-à-d. passer de l'ancien état au nouveau. Plusieurs étapes sont nécessaires pour motiver les gens à changer :

- faire ressortir l'insatisfaction au grand jour;
- susciter la participation des gens au processus de changement;
- récompenser les gens qui adoptent le comportement recherché à la fois durant la période de transition et une fois le nouvel état mis en place;
- laisser suffisamment de temps aux gens de se débarrasser de l'ancien état.

Au cours de la période de transition, l'organisation ne fonctionne ni suivant l'ancien état ni suivant le nouveau. Il faut donc établir deux structures de gestion pour la durée de la transition :

- une structure intérimaire pour traiter les affaires courantes;
- une structure de transition pour voir à aplanir les difficultés.

Il faut satisfaire plusieurs exigences et prendre plusieurs mesures pour assurer la réussite de la transition, entre autres :

- mettre par écrit et communiquer une image claire de l'avenir;
- déterminer une orientation qui garantira des résultats efficaces et durables;
- identifier les besoins au sein de l'organisation pour un responsable de la gestion de la transition, des ressources, un plan de transition et de nouvelles structures de gestion;
- mettre en place des mécanismes de rétroaction qui fourniront aux responsables de la transition des renseignements sur l'évolution du processus.

Pour gérer la transition et les changements organisationnels, il faut nommer un responsable qui sera uniquement affecté à cette tâche car il est impossible à un gestionnaire de s'acquitter de ce rôle tout en s'occupant d'affaires courantes. Naturellement, la personne choisie doit disposer de l'autorité voulue pour réaliser le changement et maintenir des rapports avec les gestionnaires tant de l'ancien état que du nouveau.

Il faut aussi prévoir des mécanismes pour évaluer continuellement les progrès de la transition. Comme le nouveau système diffère grandement de l'ancien, les instruments de mesure seront aussi différents. Il sera donc peut-être nécessaire de recourir à des groupes de travail, à des projets pilotes, etc., plutôt qu'aux systèmes d'évaluation utilisés par le modèle de police professionnelle.

L'équipe de transition doit pouvoir compter sur un responsable et des personnes-ressources pour réussir le changement. Les personnes-ressources doivent être choisies en fonction de leur compétence et de leur engagement envers le concept de police communautaire.

Les mesures les plus évidentes pour amorcer la dynamique du changement sont :

- de s'assurer du soutien des groupes de pression clés, lesquels peuvent participer directement ou non au changement;
- d'agir en chef afin de susciter l'appui en faveur de la transition;
- d'encourager la stabilité pour éviter des problèmes comme la panique, les comportements défensifs et la résistance irrationnelle à tout changement; pour y parvenir, il est nécessaire de préciser les éléments de l'organisation qui ne changeront pas et d'en faire part aux employés.

Avant tout, il est important de ne pas oublier que le changement ne se produit pas du jour au lendemain.

2. Changer la direction

Le passage à un modèle de police communautaire nécessite des changements non seulement à la façon de gérer l'organisation mais aussi au rôle de la direction. Comme le concept repose essentiellement sur l'habilitation, les gestionnaires doivent devenir des facilitateurs et des guides plutôt que des applicateurs du règlement.

Pour réaliser des percées, il faut de la vision et une équipe de réorganisation habilitée. Le chef de police et les autorités municipales sont les principaux agents du changement d'une police traditionnelle à une police communautaire.

Comme les agents de première ligne sont les plus au fait des réalités communautaires, il faut leur donner les pouvoirs nécessaires pour mettre en oeuvre des stratégies efficaces pour résoudre les problèmes associés aux crimes et aux troubles locaux, lesquels auront été cernés et classés par ordre d'importance au préalable avec l'aide de la communauté.

Six conditions doivent exister pour que les employés se sentent habilités :

- les employés doivent avoir une formation convenable dans un certain nombre de domaines techniques ainsi que dans la prise de décisions ou la dynamique de groupe; il faut aussi prévoir les ressources nécessaires pour offrir une telle formation;
- pour que l'habilitation fonctionne, les dirigeants et les employés doivent partager une vision commune;

- les dirigeants et les employés doivent partager des valeurs communes;
- les avantages de l'habilitation doivent être partagés, incluant l'information et la responsabilité pour la prévention criminelle et la lutte au crime, le tout grâce à la coopération inter-service et à la police interactive avec les membres de la communauté;
- les gestionnaires doivent avoir et faire confiance au personnel de première ligne;
- il doit exister dans l'ensemble de l'organisation un désir d'appuyer la prise de risques et les agents de première ligne qui commettent des erreurs, ce qui exige une modification du rôle non seulement du chef de police et des agents de première ligne mais aussi des cadres intermédiaires.

Pour répondre aux changements apportés à la structure organisationnelle, les gestionnaires doivent devenir des facilitateurs et des guides plutôt que des applicateurs du règlement. Ils doivent éduquer, guider, promouvoir et faciliter l'adhésion et la participation des gens tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation ainsi que prendre les mesures appropriées pour que les nouvelles stratégies réussissent. En d'autres mots, la direction du service doit créer et maintenir un milieu qui favorise le développement d'une police communautaire efficace.

Les facilitateurs doivent être confiants que les gens et les groupes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation, sont aptes à prendre des décisions éclairées et sensées. Les gestionnaires et les superviseurs doivent donc cultiver, enrichir et mettre en pratique leurs aptitudes dans les sept domaines suivants :

- Remettre le pouvoir entre les mains du groupe de façon à le rendre responsable de sa productivité, de ses décisions et de ses réalisations.
- Bien comprendre leur rôle au sein du groupe ainsi que demeurer objectif et impartial.
- Ne pas hésiter à intervenir et à remettre en question le fonctionnement d'un groupe qui adopte des comportements improductifs.
- S'auto-évaluer franchement et faire preuve d'une grande ouverture d'esprit afin de demeurer impartial et de ne pas rejeter des solutions innovatrices.
- S'assurer que les décisions du groupe respectent les lignes directrices et les paramètres établis par les politiques ou le règlement du service.
- Établir un ordre du jour précis pour empêcher les réunions de faire fausse route et de devenir interminables ou confuses.
- Servir de modèle au groupe; ainsi, si les facilitateurs ont des attentes quant à la façon dont le groupe devrait se conduire, ils doivent s'assurer que leurs gestes et leur comportement servent d'exemple.

LA HIÉRARCHIE

Pour bien réussir la mise en oeuvre des changements nécessaires à l'établissement d'une police communautaire, il faut nécessairement réorganiser le service de police. Voici quelques-uns des changements qui peuvent aider à mettre le concept en oeuvre :

- Plus de décentralisation, c.-à-d. déplacer la prise des décisions relatives à la gestion du service et aux opérations policières régulières au niveau de la communauté, du quartier ou du secteur de patrouille;
- Moins de bureaucratie, c.-à-d. accorder moins d'importance aux règles, aux modalités ou à l'obligation de rendre officiellement des comptes et davantage à la prise de décisions en commun (à ne pas confondre avec une réduction de la responsabilisation);
- Moins de spécialisation, c.-à-d. réduire le nombre des unités spécialisées en favorisant une meilleure intégration des services et des équipes ainsi qu'en accroissant le rôle des agents généralistes;
- Moins de hiérarchie, c.-à-d. réduire le nombre et l'importance de certains postes de cadre ainsi que celui des paliers hiérarchiques, favoriser de nouvelles façons de gérer, disperser le contrôle et le pouvoir dans l'ensemble de l'organisation, limiter les fonctions de commandement et de contrôle aux niveaux administratifs et opérationnels.

L'efficacité des structures policières repose sur certaines hypothèses fondamentales :

- La flexibilité des services de police dans leurs tactiques pour lutter efficacement contre les crimes et les désordres.
- La compétence et l'attitude des dirigeants clés dans la recherche de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas.
- Le besoin d'une évaluation continue et d'une amélioration constante.

En ces temps de restrictions sur le plan des ressources humaines et financières, il faut canaliser toutes les ressources disponibles à la réalisation d'une vision commune. Pour y parvenir, il faut aplanir la structure organisationnelle, c.-à-d. réduire le nombre d'échelons hiérarchiques par rapport à l'organisation bureaucratique traditionnelle. Ainsi, les recherches démontrent que les organisations de taille moyenne ne devraient pas compter plus de cinq échelons contre quatre pour celles plus petites.

Le nombre d'échelons est aussi fonction du besoin de faire fructifier et d'encourager les habiletés qui, non seulement remettent en question le statu quo mais permettent à l'organisation de se régénérer. L'efficacité d'une organisation dépend donc en partie de sa capacité à faire de l'apprentissage un élément intégral de sa stratégie organisationnelle.

L'efficacité requiert aussi une bonne circulation de l'information laquelle n'est possible que si toutes les composantes de l'organisation tendent dans la même direction : les valeurs, les systèmes et les efforts des gestionnaires. De plus, il importe également que l'organisation, même si elle converge dans une seule direction, demeure flexible afin de pouvoir maximiser son efficacité.

Une importante distinction s'impose ici. La hiérarchie au sein de la police communautaire diffère grandement de celle du modèle traditionnel qui permettait aux agents de gravir un à un les échelons jusqu'aux postes d'enquêteur et d'administrateur en faisant preuve de compétence aux échelons inférieurs. Le modèle de police communautaire " par paliers " où les services de police

sont divisés en un certain nombre de niveaux et où les affectations aux échelons supérieurs se font suivant la scolarité et les compétences reconnues. Même si ce modèle permet les déplacements d'un niveau à l'autre, la progression n'est pas automatique car la réussite à un niveau ne garantit pas que l'intéressé pourra réussir au niveau supérieur sans la motivation, les compétences, la scolarité et la formation requises.

Les civils pourraient aussi être employés à divers niveaux de l'organisation et affectés à diverses fonctions allant du travail de bureau à des tâches spécialisées. Comme l'avancement n'est pas assuré en vertu de ce modèle, il faut établir un certain nombre d'échelons pour chaque niveau de façon à inciter les employés à avoir un bon rendement. Toute progression d'un niveau à l'autre comporterait des exigences supérieures en matière de formation et de scolarité et devrait être rémunérée en conséquence.

Le concept de police communautaire tend à s'implanter dans l'ensemble du pays suivant deux modèles de restructuration, soit celui par paliers déjà mentionné et celui par district.

Le concept suivant est basé sur un modèle réduit à quatre paliers. Il n'est présenté qu'à titre indicatif et ne prétend pas être complet.

Modèle de classification des policiers par paliers

TITRE	TÂCHES
Agent de police	Enquêtes Proactif Patrouille Prévention Répression Relations communautaires
Superviseur	Supervision Mise en oeuvre du plan opérationnel Déploiement des ressources humaines
Directeur	Administration Politiques Programmes Planification des opérations
Chef de police	Administration Leadership Communicateur Planification stratégique

Le second modèle, celui de la police par district, a été adopté par la GRC du Nouveau-Brunswick (Division J).

Suivant ce modèle, la province est divisée en onze districts dirigés par des commandants de district qui relèvent directement du commandant divisionnaire. Les services de chaque district sont dirigés par des chefs d'équipe qui relèvent directement du sous-officier responsable des opérations.

Le modèle compte uniquement deux paliers de supervision entre le personnel de première ligne et les cadres dirigeants de la GRC au Nouveau-Brunswick.

L'orientation actuelle en matière de maintien de l'ordre met l'accent sur la police communautaire et une approche unifiée aux changements organisationnels, le tout basé sur une stratégie d'intervention plus efficace fondée sur des tactiques tant proactives que répressives, une plus grande participation des citoyens et la résolution des problèmes locaux.

LA TRANSITION VERS LA POLICE COMMUNAUTAIRE

La mise en oeuvre du concept et des stratégies de police communautaire doit tenir compte des circonstances et se plier aux diverses exigences tant des services de police que des communautés. Bien qu'il soit utile et raisonnable de voir comment des corps de police de taille similaire appliquent le concept, il n'est pas recommandé d'adopter un plan d'application générale mais plutôt de s'en servir comme base pour en établir un à la mesure des besoins de la communauté.

1. Les tâches à réaliser

La police communautaire n'est pas un concept qui se réalise du jour au lendemain, mais bien une approche qui exige de la recherche, de la planification et une exécution minutieuse. Voici quelques-unes des tâches à réaliser :

- Rédiger un énoncé de mission et développer des valeurs qui sont compatibles avec le concept de police communautaire et dans lesquels les employés, tant civils que policiers, se reconnaissent (*voir les annexes pour des exemples*).

- Analyser l'état actuel de l'organisation, c.-à-d. les facteurs externes (*soit les facteurs fiscaux, juridiques, politiques et socio-culturels*) et internes (*soit les ressources humaines et financières*) qui pourraient avoir une incidence sur son fonctionnement.

- Mettre en place des structures de gestion temporaires pour faciliter la transition de l'ancien état au nouveau.

- Former le personnel policier, y compris les civils (*les répartiteurs*), le personnel de première ligne et les gestionnaires, ainsi qu'éduquer et informer la population quant aux changements en matière de prestation des services.

- S'assurer que les gestionnaires jouent un rôle de facilitateur et de guide auprès du personnel de première ligne, lequel assumera plus de responsabilités et disposera de plus d'autonomie pour s'occuper des crimes et désordres locaux en concertation avec la communauté.

- S'assurer que le personnel de première ligne entretient des rapports avec d'autres organismes en vue de mettre sur pied des réseaux de services sociaux et d'acquérir des connaissances sur les services gouvernementaux afin d'en faire profiter les citoyens.

- Délimiter les quartiers suivant leurs frontières naturelles et entreprendre une évaluation du milieu pour en définir les communautés d'intérêts, reconnaissant ainsi que chaque communauté d'intérêts peut avoir des préoccupations qui lui sont propres.

- Par l'entremise des agents de police communautaire, poursuivre l'analyse du milieu et organiser ensuite des séries de rencontres de quartier pour y présenter le concept de police communautaire ainsi que commencer à cerner les crimes et désordres locaux de concert avec la communauté.

- Recourir au processus de résolution des problèmes, c.-à-d. procéder par étapes logiques pour trouver des solutions qui respectent les priorités établies et utilisent une combinaison de tactiques tant proactives que répressives pour obtenir le résultat escompté.

- Instaurer deux types d'évaluation - celle des modalités et celle des résultats - afin de déterminer l'efficacité des solutions adoptées à s'attaquer à des crimes spécifiques et à leurs causes fondamentales.

- Élaborer, de concert avec les agents de police communautaire, de nouveaux instruments pour mesurer l'efficacité et le rendement des services qu'ils offrent étant donné que les anciens ne sont plus applicables.

2. L'évaluation de l'efficacité

Les indicateurs de l'efficacité et du rendement doivent être distincts de ceux établis dans le cadre du modèle professionnel car nombre d'initiatives de police communautaire ne sont pas mesurables en termes de chiffres. Leur évaluation doit plutôt être fondée sur les critères suivants :

- cerner les crimes et les désordres locaux grâce à la consultation entre la police et la communauté;

- résoudre au niveau local les crimes et les désordres dans les quartiers grâce à la concertation entre la police et la communauté;

- réduire les appels répétés provenant d'une même adresse;

- améliorer la satisfaction des citoyens qui ont recours aux services de la police, notamment celle des victimes de crime;
- accroître la satisfaction professionnelle chez les policiers;
- amener les citoyens à signaler davantage les crimes et désordres locaux;
- amener les patrouilleurs de secteur à mieux connaître la communauté et ses problèmes;
- réduire la crainte d'être victime de crime.

ANNEXES

1. Énoncé de mission

Un énoncé de mission est essentiel parce que toutes les organisations ont besoin d'une orientation claire lorsqu'elles mettent en branle des changements. Un énoncé de mission est une série de principes qui définissent la nature et le but de l'organisation et qui servent d'étalon pour évaluer les activités de l'organisation et de ligne de conduite concrète pour tous les employés dans leurs activités quotidiennes.

L'énoncé de mission des Services de police a été rédigé sur la base de points essentiels, lesquels sont aussi à l'origine des *Normes de police du Nouveau-Brunswick*.

En tant que composantes du système de justice pénale et dans le respect de la *Charte canadienne des droits et libertés*, les services de police de la province du Nouveau-Brunswick sont responsables du maintien de la paix, de l'ordre et de la sécurité publique, de la protection des vies humaines et des biens; ils sont chargés de prévenir le crime, d'en chercher les auteurs et de répondre aux besoins de la population en matière de services policiers.

Les services de police sont fournis dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick selon les principes suivants. Ainsi, les services de police doivent :

1. offrir un service efficace et efficient à la population du Nouveau-Brunswick;

2. établir une approche communautaire au travail policier en partenariat avec la collectivité;

3. être sensibles aux besoins des victimes d'actes criminels et aux autres utilisateurs des services policiers;

4. être conscients et représentatifs des caractéristiques linguistiques et culturelles de la collectivité qu'ils servent;

5. mener leurs activités de manière à conserver la confiance et le respect du public en observant des normes élevées de déontologie professionnelle.

2. Énoncé des valeurs

(Les valeurs suivantes n'ont qu'une valeur indicative)

Le policier doit :

- soutenir les principes énoncés dans la *Charte canadienne des droits et libertés* et les garanties qu'elle procure aux citoyens;
- être membre de la communauté et refléter le principe que la police est le public et le public est la police;
- travailler en partenariat avec la communauté locale en la consultant afin d'établir les priorités locales d'affectation des services de police face au crime et à l'ordre public ainsi que s'efforcer d'obtenir sa coopération dans la recherche de solutions à l'égard de ces problèmes;
- offrir au public des services de qualité élevée, destinés à maintenir la sécurité, la paix et l'ordre au sein de la communauté ainsi que tenir compte des besoins spécifiques des victimes et des groupes minoritaires ou vulnérables tels les femmes, les enfants et les personnes âgées;
- identifier les problèmes locaux de crime et de désordre et tenir compte des causes qui les sous-tendent, tout en assurant une intervention rapide dans les rares incidents où des vies sont en danger;
- apaiser les craintes non fondées en ce qui concerne les risques de victimisation et tout autre problème de crime et d'ordre public;
- travailler en coopération avec les autres organismes qui offrent des services au public, avec les autres niveaux de gouvernement et avec les autres composantes du système de justice pénale;
- faire un usage raisonnable et modéré des pouvoirs que lui confère la loi et être conscient des problèmes et des risques associés à l'utilisation discrétionnaire de tels pouvoirs;
- utiliser la force en dernier recours lorsque aucun autre moyen ne peut l'être, toute force devant respecter la nature et les circonstances de l'incident;
- se comporter de façon à maintenir la confiance et le respect du public en adoptant des normes professionnelles qui protègent de la corruption et de la mauvaise conduite, en appliquant les lois avec impartialité et en ne cédant pas aux pressions politiques et autres influences;

- rendre des comptes à la communauté, de façon formelle par les mécanismes démocratiques établis, et de façon informelle par les mécanismes de discussion et de consultation publiques.

GLOSSAIRE

Agent de première ligne : policier qui entre en contact en premier avec le public, généralement parce qu'il se trouve déjà dans la communauté ou qu'il est le premier à se rendre sur les lieux d'un crime, d'un accident ou d'une plainte.

Agent généraliste : policier de première ligne qui possède une gamme étendue de compétences générales, qui est vendu à l'idée de la police communautaire comme modèle de prestation de services de maintien de l'ordre et qui est capable d'appliquer des mesures répressives ainsi que de faire appel aux services spécialisés, le cas échéant.

Agent spécialiste : policier qui a suivi une formation spécialisée et qui est affecté à un service spécialisé, comme un enquêteur du service des homicides.

Analyse du milieu : analyse des tendances externes en vue d'identifier les possibilités à exploiter et les menaces à contrer ainsi que des tendances internes afin de déterminer les forces et les faiblesses.

Communauté : dans le contexte de la police communautaire, communauté signifie une entité géographique ayant une communauté d'intérêts, c.-à-d. un groupe de personnes ayant un intérêt commun (p. ex. régler un problème de drogue).

Habilitation : le pouvoir de prendre des décisions sans en référer à un supérieur.

Modèle par paliers : un des deux modèles de police communautaire suivant lequel le service de police est divisé en paliers.

Patrouilleur de secteur : agent généraliste de première ligne qui couvre un territoire donné, souvent pour y effectuer des patrouilles à pied.

Police par district : un des deux modèles de police communautaire suivant lequel le territoire est divisé en districts dirigés par des commandants de district qui relèvent directement d'un commandant divisionnaire. Les services de chaque district sont dirigés par des chefs d'équipe qui relèvent directement du sous-officier responsable des opérations.

Police proactive : mesures prises afin de prévenir le crime et d'en traiter les causes fondamentales.

Police professionnelle : modèle répressif basé sur une chaîne de commandement avec tous les pouvoirs entre les mains d'un bureau central et un certain nombre de paliers opérationnels et de gestion.

Police répressive : mesures prises en réponse à un crime qui a été commis.

Prévention criminelle ponctuelle : prévention du crime en se concentrant sur une situation susceptible d'engendrer le crime (p. ex., l'extrême pauvreté dans un quartier comptant de nombreux jeunes désoeuvrés).

Prise de risques : habilitation à recourir à des solutions innovatrices aux problèmes, même si ces solutions ne sont pas conventionnelles et comportent un risque d'erreur avec toutes les conséquences que cela suppose.

Zonage : maintien de l'ordre basé sur des paramètres géographiques ou zones.